

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

LPP SA – ekspansja na rynki zagraniczne oraz zarządzanie portfelem marek

1. Wprowadzenie

LPP SA to polskie, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo z branży odzieżowej, właściciel sześciu wiodących marek odzieżowych. Swoją działalność prowadzi na dwunastu rynkach europejskich i planuje ekspansję na kolejne rynki europejskie oraz arabskie.

Celem studium przypadku jest przedstawienie problemów odnoszących się do strategii przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, sposobów ich wyboru i form funkcjonowania na tych rynkach. Autorzy podejmują też zagadnienie rozwoju firmy oraz wskazanie kluczowych, z punktu widzenia działań marketingu, elementów osiągnięcia sukcesu. Tekst będzie mógł być wykorzystywany w pracy ze studentami z kierunków zarządzania i ekonomii. Powstał on na podstawie analizy wtórnych źródeł informacji – tj. strony internetowej omawianej firmy www.lpp.pl, a także wiedzy autorów zdobytej podczas spotkań z pracownikami grupy LPP.

2. Powstanie i cele przedsiębiorstwa

Historia LPP SA sięga początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to Marek Piechocki (dziś prezes LPP SA) i Jerzy Lubianiec (obecnie prezes Rady Nadzorczej) rozpoczęli działalność w branży odzieżowej, prowadząc wspólnie Przedsiębiorstwo Handlowe Mistral s.c. Spółka Marka Piechockiego i Jerzego Lubiańca rozpoczęła od handlu tanimi chińskimi tekstyliami. Importowali oni szyte w Azji *t-shirty* i zaopatrywali w nie polskie hipermarkety. Brak towarów w Polsce rekompensowano możliwością nabycia wielu dóbr w odległych

^{*} Mgr, doktorantka, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

^{**} Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

regionach świata, bez dysponowania nawet znacznym kapitałem. Obydwaj założyciele spółki szybko znaleźli więc kontakty, nawiązali współpracę z zagranicznymi dostawcami i rozpoczęli sprzedaż pierwszych partii towaru. Mimo że przedsięwzięcie rozwijało się dobrze, problemów im nie brakowało.

Spółka, która zmieniła nazwę na LPP (1995), notowała bardzo dobre wyniki. Jej założyciele porzucili import tanich azjatyckich tekstyliów na rzecz tworzenia własnej marki odzieżowej „Reserved” i podjęli decyzję o budowie własnej sieci sprzedaży detalicznej. „Reserved”, według założeń swych twórców, to modne ubrania dobrej jakości. Marka ta angażuje się w promocję młodych, utalentowanych projektantów, podkreślając w ten sposób, że jest marką dla tych wszystkich, którzy szukają odzieży stworzonej według światowych trendów za przystępną cenę. Pierwszy salon sprzedaży odzieży pod marką „Reserved” powstał w roku 2000. Rok później było ich już 24 (o łącznej powierzchni około 7000 m²). Obecnie salony sprzedaży firmy LPP znajdują się nie tylko w Polsce, lecz także w dziesięciu innych krajach europejskich.

3. Rozwój finansowy firmy

W 1999 r. LPP SA osiągnęło przychody ze sprzedaży w wysokości 107 mln zł, natomiast zysk netto wyniósł sześć mln zł. Pierwszy salon „Reserved” powstał w roku 2000. Dziś jest ich – w Polsce i poza jej granicami – ponad 270.

W roku 2000 LPP przerodziło się w firmę projektującą, produkującą i dystrybuującą odzież, która śmiało mogła konkurować z podobnymi produktami zachodnich marek. Kolejne lata to pasmo nieustających sukcesów, inwestycji w rozwój i poszerzanie rynków zbytu. Jednak dynamiczny rozwój firmy wymagał gotówki. Po kapitał właściciele udali się na giełdę, zachowując jednak kontrolę nad spółką. 15 listopada 2000 r. akcje LPP zostały dopuszczone do publicznego obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W lutym 2001 r. odbyła się publiczna subskrypcja akcji serii G. Nowi inwestorzy objęli 300 tys. akcji, płacąc 48 zł za sztukę. Wpływy z emisji przeznaczono na rozwój sieci salonów „Reserved” oraz na inwestycje związane z informatyzacją spółki. Akcje LPP SA zadebiutowały na rynku równoległym GPW 16 maja 2001 r. z ceną 48,40 zł¹.

Zysk netto grupy LPP, przypisany akcjonariuszom jednostki dominującej, w czwartym kwartale 2013 r. wyniósł 181,4 mln zł wobec 146,4 mln zł rok wcześniej – podała spółka w raporcie kwartalnym. Wynik okazał się o dwa punkty procentowe niższy od konsensusu zakładającego zysk na poziomie 185,4 mln zł².

¹ www.lpp.pl [dostęp: 20.04.2015].

² Tamże.

4. Marki i produkty oraz ekspansja na rynki zagraniczne

LPP w swoim portfelu posiada także markę „Promostars”. Jest to odzież reklamowa (przede wszystkim *t-shirty*, koszulki polo, bluzy, polary, czapki). Logotypy, hasła reklamowe czy korporacyjne oraz inne komunikaty drukowane lub haftowane są według indywidualnych preferencji. Wszystko – jak mówią twórcy – na najwyższym poziomie wykonania.

Odzież sprzedawana przez firmę Piechockiego produkowana jest przede wszystkim w Chinach, w mniejszym stopniu także w Indiach i w Polsce. Centrum projektowe dla „Reserved” i „Cropp Town” znajduje się w Gdańsku, natomiast dla marek „House” i „Mohito” – w Krakowie. Spółka sprzedaje swoje produkty głównie w rejonie środkowej i wschodniej Europy – oprócz Polski w Czechach, na Słowacji, Węgrzech, Litwie, Łotwie, w Estonii, na Ukrainie, w Rosji, Rumunii oraz w Bułgarii.

Najnowsza marka grupy – „Sinsay” osiągnęła w pierwszym roku funkcjonowania w sieci około 75 mln zł przychodów i 8 mln zł zysku operacyjnego. Jest to dowód na to, że warto się rozwijać poprzez nowe marki³.

Ekspansja zagraniczna

Kolejne lata to wejście LPP na zagraniczne rynki z marką „Reserved”: w roku 2002 do Estonii, Czech, na Węgry, a w 2003 r. na Litwę, Ukrainę i Słowację. Rok 2004 to wykreowanie i wprowadzenie na polski, a potem na rosyjski, rynek nowej marki odzieżowej „Cropp Town”. Ubrania sygnowane tą marką miały trafić do odważnych młodych ludzi związanych z kulturą hip-hopu, którzy poprzez strój chcą wyrazić swoje poglądy i zmanifestować niezależność, lubią bawić się w grupie i mają wspólne zainteresowania. „Cropp” jest marką typowo miejską, która najlepiej „czuje się” na ulicach, w klubach, czyli wszędzie tam, gdzie młodzi ludzie chcą zademonstrować, że mają niepowtarzalny styl i niebanalny pomysł na siebie. Po raz kolejny okazało się, że idea przedsiębiorców w pełni odpowiadała potrzebom nabywców. Na przestrzeni kolejnych dwóch lat „Cropp Town” oferował swoje produkty już w Estonii, na Słowacji i na Łotwie (2005) oraz na Litwie, w Rosji i w Czechach (2006).

Kolejny przełom nastąpił w roku 2007. Spółka przekroczyła miliard złotych wartości sprzedaży. W tym samym czasie w Polsce i w kilku krajach europejskich premierę miała już trzecia własna marka – „Esotiq” (ekskluzywna bielizna), która wraz z dwoma pierwszymi wkroczyła w roku 2008 na kolejny europejski rynek. Tym razem była to Rumunia. W roku 2009 LPP oficjalnie przejęła za prawie 400 milionów złotych spółkę Artman SA zyskując tym samym

³ Tamże.

dwie kolejne marki – „House” oraz „Mohito” i stając się w ten sposób największą siecią odzieżową w Polsce i znaczącym graczem na międzynarodowym rynku ubrań. W marcu roku 2013 LPP wprowadza do swojego portfela jeszcze jedną markę – „Sinsay”, której motto brzmi *„I'm good but not an angel”* („jestem dobry, ale nie jestem aniołem”).

Podsumowując można stwierdzić, że strategia firmy LPP SA na rynkach zagranicznych dała pozytywne wyniki. Przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach internacjonalizacji, zlecając produkcję pod własną oryginalną marką na zagranicznych rynkach obcym firmom. Rozwój sieci dystrybucji był efektem zastosowania franchisingu zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Strategię internacjonalizacji LPP SA można rozpatrywać z punktu widzenia różnych kryteriów. Można ją zaliczyć do strategii regiocentrycznej, skoncentrowanej na rynkach krajów Europy Środkowowschodniej. Można ją także uznać za strategię rozwoju rynku, ponieważ przedsiębiorstwo po osiągnięciu sukcesu na rynku krajowym wprowadziło na rynki zagraniczne te same produkty. W odniesieniu do strategii marketingowej mówić można o strategii koncentracji segmentowej (te same segmenty rynku w wielu krajach – produktów odzieżowych wysokiej jakości przeznaczonych dla segmentu średnio zamożnych klientów z grupy młodzieży), standaryzacji produktu, jednolitej promocji i zróżnicowanej cenie⁴.

5. Zamierzenia i plany

W sierpniu roku 2014 zarząd spółki LPP poinformował o swoich planach zakładających, że na rozwój sieci w 2015 r. przeznaczy podobne środki, jakie zaplanowano na rok 2014, czyli od 380 do 450 mln zł. LPP liczy, że w 2015 r. powierzchnia handlowa spółki wzrośnie o 167 tys. m², czyli o 28%, do poziomu ok. 756 tys. m². Dodatkowo kontynuowana będzie w roku 2014 rozbudowa centrum logistycznego. Na ten cel spółka planuje przeznaczyć około 100 mln zł⁵. Dalszy rozwój ma być finansowany – tak jak dotychczas – ze środków własnych i kredytów.

Obecnie (według danych spółki LPP SA na koniec IV kwartału 2013 r.) jest ona właścicielem sieci detalicznej z 1320 sklepami o łącznej powierzchni 588,7 tys. m². W tym roku o 77 tys. m² ma wzrosnąć powierzchnia handlowa sklepów w Polsce (wzrost o 21% rok do roku – rdr), o 24 tys. m² w UE (wzrost o 30% rdr) i o 67 tys. m² w Rosji i na Ukrainie (wzrost o 47% rdr). W sieci znajduje się 140 salonów „Reserved” w Polsce i 130 salonów w dziesięciu eu-

⁴ Por. W. Grzegorzczuk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 251–255.

⁵ Tamże.

ropejskich krajach, 168 salonów marki „Cropp” w Polsce i 70 salonów zagranicznych, 177 salonów „House” w Polsce i 110 za granicą, 53 salony „Mohito” oraz 58 salonów „Esotiq”.

LPP planuje uruchomienie jesienią roku 2014 dwóch pierwszych sklepów „Reserved” w Niemczech oraz pięciu sklepów w Chorwacji w każdej z marek spółki. Dodatkowo w roku 2015 spółka planuje pozyskać w Niemczech kilka kolejnych lokalizacji. Plany zakładają skupienie się na rozwoju w Niemczech marki „Reserved”. Według danych niemiecki rynek jest nasycony, ale jednocześnie duży i perspektywiczny. Szacowana wartości tego rynku to 50 mld dolarów, wobec siedmiu mld dolarów w Polsce⁶. Spółka w swoich planach nie wyklucza ekspansji na inne zachodnie rynki w przyszłości.

Zdajemy sobie sprawę, że dla zapewnienia tempa rozwoju musimy odkrywać nowe rynki. Nie odrzucamy żadnych ofert, także z Europy Zachodniej. Jesteśmy wielkim graczem na polskim rynku, ale w skali europejskiej trochę mniej niż średnim. Dlatego nasze plany rozwoju na kolejne lata będą ambitne. Nie ma mowy, by w najbliższych latach cały zysk trafiał na dywidendę. Chcemy się rozwijać. Grupy średniej wielkości na rynku europejskim mają obroty rzędu 3–4 mld euro wobec 1 mld euro osiągniętych przez LPP w 2013 roku. Jeśli będziemy rosnąć w tempie ponad 20 proc., to w ciągu 3–4 lat możliwe będzie podwojenie przychodów

– powiedział członek zarządu spółki LPP⁷.

Latem roku 2014 spółka podpisała umowę franczyzy ze spółką Azadea, która zakłada rozwój sieci w krajach arabskich. Jeszcze w roku 2014 planowane jest otwarcie pierwszego sklepu „Reserved”, prawdopodobnie w Katarze. Umowa stanowi, że franczyzobiorca zobowiązał się do otwarcia minimum 30 sklepów „Reserved” w ciągu sześciu lat. Możliwe jest otwarcie większej liczby sklepów, w zależności od efektywności franczyzy. Ekspansja na kraje arabskie jako region kulturalnie inny niż europejski wymaga odpowiedniego dostosowania strategii marketingowej.

LPP w połowie roku ruszy z przygotowaniami do stworzenia kolejnej nowej marki. Będzie to odzież damska i męska w nieco wyższych cenach i o wyższej jakości. Modna, ale nie awangardowa. Efekty planowane są pod koniec roku 2015 albo na początku 2016.

Bibliografia

Grzegorzcyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
www.lpp.pl.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

Problemy do dyskusji

1. Proszę określić grupy docelowe poszczególnych marek LPP.
2. Proszę wymienić wady i zalety strategii multimarkowej.
3. Na podstawie ogólnie dostępnych danych proszę określić wiodącą markę firmy LPP oraz jej podstawowe cechy (produkty, sposoby promocji, liczba sklepów i ich umiejscowienie, zakres cenowy).
4. Proszę wskazać na jakie elementy LPP musi zwrócić uwagę w momencie ekspansji na rynki arabskie.

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168